

# ORACLE HCM WORLD

DALLAS | March 20-22, 2018

Tomorrow's HR,  
Today



Oracle HCM World 2018 講演レポート  
基調講演 1 – 第 1 部

## 2018 年の人事トレンドと 従業員エクスペリエンス

テキサス州ダラスで開催された Oracle HCM World 2018 のオープニングで観衆を迎え入れたのは、オラクル ヒューマン・キャピタル・トランスフォーメーションのバイスプレジデントであるカーラ・カプレッタ氏です。カーラは、2018 年の人事トレンドを紹介し、続いて登壇したジェイコブ・モーガン氏が、生産性の向上と従業員にパワーを与えるための従業員エクスペリエンスの重要性について講演しました。

カーラ・カプレッタ氏  
オラクル  
ヒューマン・キャピタル・トランスフォーメーション  
バイスプレジデント



ジェイコブ・モーガン氏  
ベストセラー作家、講演者、フューチャリスト  
主な著書：  
『The Employee Experience Advantage』  
『The Future of Work』  
『The Collaborative Organization』



## 2018 年の人事トレンド

カーラ・カプレッタ氏は、2018 年の人事トレンドとして以下の 4 点を挙げました。

- 生産性の向上への再注目
- 従業員にパワーを与える(モバイルの活用、いつでも、どこでも)
- 固定的な業務の終焉
- リアルタイム学習

生産性の向上については以前から重要視されてきましたが、人口が減少する先進国においては改めて注目されています。また、いかにして従業員にパワーを与えるかということも、人事にとって大切なキーワードです。従業員にパワーを与え、生産性を向上させる、そのために企業の HR 部門が行うべき改革を指南する講演者を、カーラが紹介しました。

## 生産性を上げている企業は、今、何に取り組んでいるのか？

オープニングキーノートに登壇したジェイコブ・モーガン氏は、3 冊のベストセラーの著者であり、基調講演者であり、かつ未来の働き方と従業員エクスペリエンスを探究するフューチャリストです。本講演では、HR の重要なミッションとされる『従業員エクスペリエンスの向上』について、自身の経験や自ら実施した調査結果を交えて語りました。

はじめに、従業員エンゲージメント（従業員が企業の理念や戦略・目標を理解し、積極的に貢献しようとする意欲）の向上を目指す組織の取り組みについて、モーガン氏は次のように述べています。

「私は、世界中のほとんどの組織が、従業員エンゲージメントをアドレナリン・ショットと考えているのだと思います。勤務開始 1 日目に“この会社はつまらない”と言い始める人はいません。一般的に初日はそこにいること自体に興奮しており、組織の一員であることを心から嬉しく思っています。時間が経ち、従業員の満足度が少し下がり始めます。ここで、会社が従業員エンゲージメント調査を実施し、結果の数値が明らかに低かったとします。この場合、ほとんどの組織で従業員エンゲージメントを上げるために福利厚生の充実を考えます。たとえば“火曜日にホットヨガを導入”してみます。その結果、一時的に従業員エンゲージメントの数値は上がりますが、再び下がります。今度は“金曜日に無料の食事を提供”することで従業員エンゲージメントの数値が回復します。これが、世界中のほとんどの組織で起こっているアドレナリン・ショットです。長期的な変化を促そうとして、短期的な福利厚生に重点を置いています。それでは効果がありません。」

問題は、従業員エンゲージメントは何かを生み出す原因ではなく、何かの結果だということです。何かを改善するには、結果を評価するのではなく、原因を見極める必要があります。モーガン氏は、その原因が『従業員エ



クスペリエンス』だと言います。従業員エクスペリエンス（従業員体験）とは、たとえば友人から“会社で働いていてどうですか”と聞かれたときに、あなたが回答すること、企業のなかで体験する“うちの会社ってこういう感じ”と思っていること、組織のなかで体験し、感じることに影響を与えるすべてのことです。

従業員エクスペリエンスに投資することで、従業員エンゲージメントが向上し、献身的な従業員によって ROI が得られる、というのが理想的な流れです。

## 従業員エクスペリエンスに投資する企業はわずか 6%

「私の研究プロジェクトの一環として、従業員エクスペリエンスとはどのようなものなのか、世界中の 252 の組織を対象に調査しました。組織の HR 部門と IT 部門の上級幹部とさまざまな役職の約 150 ~ 160 名にインタビューし、さらに、多くのケーススタディ、記事、およびリサーチ・レポートを調べました。従業員エンゲージメントが、現実から目をそらすために福利厚生に投資するという考え方になっている場合、従業員を取り巻く職場環境を変えつつあるのは、従業員エクスペリエンスだと思います。」

「私が調査した 252 の組織には、米フォーチュン誌ベスト 100 の企業すべて、働きたい企業ベスト 100 のすべて、Glassdoor のトップ 50 の企業、そして私が個人的に関心を持つ企業が何社か含まれています。これら 252 社のうち、企業が従業員エクスペリエンスに投資しているのはわずか 6% です。6% の企業とは、Linked-in、Cisco、Microsoft、Airbnb などの企業です。」

これらの企業は、従業員エクスペリエンスへの投資からの ROI が実際にあるのでしょうか。モーガン氏の調査結果は以下のとおりで、明らかに確実な ROI があると考えられます。

- (1) 最も働きやすい企業、人事が優れている企業、スマートな企業、環境に配慮した企業など、よく耳にするランキングに高い頻度で登場する。
- (2) 従業員エクスペリエンスに投資する企業は、投資しない企業に比べて、従業員 1 人当たりの利益や、従業員の収入が高い。さらに、投資する企業の従業員数は平均して 24% 少なく、これは少ない労力でより多くのことを行っていることを意味する。

- (3) 株価推移において、NASDAQ、S&P 500、最も働きやすい企業 Fortune 500 などを比較しても、従業員エクスペリエンスに投資する企業が圧勝している。

## 従業員エクスペリエンスを構成する 3 つの要素

「世界中のどんな企業においても、一人ひとりの従業員エクスペリエンスは 3 つの要素で構成されています。あなた方全員がコントロールできるのです。従業員エクスペリエンスを構成する 3 つの要素とは、①物理的空間、②テクノロジー、③企業文化です。“仕事”は従業員エクスペリエンスの構成要素ではありません。」

「1 つめは物理的空間です。物理的な空間とは、壁に掛けるアート、作業スペース、オープンな間取りなど、従業員が働く環境のことです。物理的空間は、従業員エクスペリエンスの 30% を占めています。」

「2 つめの要素であるテクノロジーは、PC やモバイルデバイス、携帯電話、ソフトウェアなど、業務の生産性をより向上させるためのツールのことです。2025 年には職場は、デジタルネイティブのミレニアル世代が 75% を占めるようになります。デジタルネイティブの彼らが心地よく仕事ができるようなテクノロジーを提供することが、彼らの生産性に大きく影響します。テクノロジーは、従業員エクスペリエンス全体の 30% を占めます。」

「3 つめの要素は企業文化です。たとえば、上司・部下、同僚との人間関係や、目標への達成意欲など、企業文化はあなたが感じるものです。企業文化は、従業員エクスペリエンス全体の 40% を占めます。印象的な話があります。ケネディ大統領が NASA の宇宙センターを訪問したときの話です。NASA を見学している途中で、ほうきとバケツを持って 1 人の男が廊下を歩いているのを見かけました。ケネディ大統領は足を止め、“こんにちわ！ あなたはここで何をしていますか？”と話しかけました。するとその男は、“私は人間を月に送り込む手伝いをしています”と答えました。彼は、バスルームの床をほうきで掃いていますとか、トイレに紙を補充していますとは言わず、人間を月に送り込む手伝いをしていると答えました。」

## 従業員エクスペリエンスを よりよくするための3ステップ



モーガン氏は従業員エクスペリエンスを向上するために、組織をどう変革すべきかについて語りました。

ステップ1は、社内で行うすべてのことを、従業員エクスペリエンスを構成する3つの要素を通して見直すことです。モーガン氏は、具体的に行っていることとして「従業員の感じ方にどのように影響を与えるのか（企業文化）。従業員が仕事をするためにアクセスするツールやリソースにどのように影響を及ぼすのか（テクノロジー）。働く環境や従業員の仕事の仕方にどのように影響を与えるのか（物理的空間）。」を挙げました。

ステップ2は、ケアのできる人をマネジメントの役割に置くことです。「人を引き付け、力を与え、奮起させ、意欲を高めることができる人を探しましょう。彼らを昇進させて、マネジメントスキルを伝授しましょう。私が考えるマネージャーの重要なスキルの1つは、コーチやメンター（相談相手）のような行動を取れるということです。自分の子供が才能を発揮し、自分を超越してゆくことを喜ぶ親のように、部下を手助けし、育て、やがて成功したときには心からの賛辞を贈ることができるマネージャーが必要です。」と語りました。

ステップ3は、組織のことを、工場というよりも実験室のように考えるということです。「従来、組織は工場のように築かれ、従業員はマネージャーから指示されたことだけを完璧に対応してきました。しかし今、私たちは実験室を作るときです。テスト、実験、反復、データの使用、障害が発生した場合はそれを受け入れるといった、指示されたことにとどまらず柔軟に対応していくことが求められています。組織は、工場というよりも、実験室のように考えてください。」と提案しました。

## 最後に

「私は特別ではありません。皆さんはおそらく、私と同じように組織内に多くの従業員を抱えているのでしょ。同じ経験を持ち、快く従業員のサポートをする方々でしょう。重要なのは、従業員の声を聞くことです。」モーガン氏はそう語ります。

「素晴らしい従業員エクスペリエンスを作り出すための投資を私たち全員がしたら、世界はどのように変わるのかを考えてみてください。私たちはもっと幸せになるでしょう。私たちはもっと互いに関わりを持つようになるでしょう。従業員エクスペリエンスに投資した場合、あなたの組織はどのようになるのか考えてみてください。そのような組織で働きたいと思いませんか？ぜひこれからみなさん、組織に戻って従業員の声を聞いて、従業員エクスペリエンスへの投資に取り組まれることを期待しています。」

### 日本オラクル株式会社

〒107-0061 東京都港区北青山2-5-8 オラクル青山センター  
oracle.com/jp

お問い合わせ窓口



TEL 0120-155-096

URL oracle.com/jp/contact-us